

O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS EMPRESAS

Vilma da Silva Santos¹, Alice Pereira Prado², Carlos Cezar Mascarenhas³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ Professora do Depto. de Economia, Contabilidade e Administração - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - vilma70@gmail.com

² Professora do Curso de Administração – Instituto Nacional de Ensino Superior e Pesquisa-INESP – Av. Getúlio Dornelles Vargas, 2156 Pedregulho – 12305-010– Jacareí/SP – alicepp@terra.com.br

³ Professor do Curso de Administração – Instituto Nacional de Ensino Superior e Pesquisa-INESP – Av. Getúlio Dornelles Vargas, 2156 Pedregulho – 12305-010– Jacareí/SP – ramalhosjc@gmail.com

⁴ Orientador de Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - edson@unitau.br

Resumo: O mundo contemporâneo atravessa mudanças, fazendo com que as empresas nesse novo ambiente operacional encontrem novos desafios para aprimorar seus métodos de controle de gestão, para alcançar seus objetivos e metas. E, a gestão ao envolver todas as funções administrativas, seja ela, operacional, financeira ou econômica requer um controle eficiente de seus recursos e um controle constante do planejamento inicial com os resultados obtidos. Para isso é importante analisar a utilização dos fluxos de caixa como instrumento de informação do desempenho esperado da empresa. A pesquisa bibliográfica descritiva abordou os modelos de gestão e sua aplicabilidade em uma pequena empresa, que foi realizado o estudo de caso. Concluindo que o modelo de fluxo de caixa procura contribuir não apenas para a melhora significativa do processo de planejamento e controle empresarial, mas possibilitar ao empreendedor entender seu negócio, auxiliando-o no processo decisório, bem como evidenciando o reflexo na saúde financeira da empresa ocasionada pelas decisões por ele tomadas.

Palavras-chave: Modelos de gestão. Fluxos de caixa. Performance financeira.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

As rápidas e profundas mudanças no mundo resultado da globalização dos mercados, das inovações tecnológicas contínuas e de fatores econômicos internos tornaram o ambiente empresarial mais amplo, sofisticado, desenvolvido e competitivo.

O desenvolvimento da atividade empresarial no mercado globalizado tem conduzido as empresas a adaptarem sua estrutura interna para enfrentar os desafios surgidos. Não o bastante, obriga as empresas a aprimorarem os seus métodos de controle de gestão, buscando maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos que dispõem.

Desta forma, as empresas precisam contar com a criatividade de seus administradores para desenvolver e aprimorar os instrumentos de gestão, a fim de tornar-se ágil na resposta às mudanças ocorridas em seu cenário de atuação.

Para alcançar metas e planos financeiros, requer uma gestão financeira eficiente, na qual

não exista espaço para dúvidas com relação ao que fazer com os recursos financeiros. Esta gestão financeira pressupõe o acompanhamento constante por meio de seus instrumentos de controle e, o fluxo de caixa é um dos controles mais indicados para analisar a performance financeira e as defasagens no que foi planejado em todas as atividades da empresa, sejam elas financeiras ou não financeiras.

Materiais e Métodos

O trabalho tem como característica uma pesquisa bibliográfica e descritiva dos modelos de gestão. Sua aplicabilidade foi demonstrada por meio de um estudo de caso realizado no setor financeiro de uma pequena empresa.

Modelo de Gestão

Um modelo é, por definição, uma abstração da realidade. É uma representação simplificada de algum fenômeno do mundo real e podem ser

usados na visualização de um processo altamente complicado e na ênfase de uma dimensão específica (RODRIGUES, 2001).

Há vários modelos de subsistemas gerenciais e alguns contemplam as funções de planejamento, organização, coordenação e controle; outros as de previsão, execução, relatórios e controle. Alguns alocam a definição dos parâmetros de desempenho na função de planejamento, outros na de controle (ARANTES, 1994).

Já a gestão das empresas consiste de um processo que envolve todas as funções administrativas, seja na gestão operacional, financeira ou econômica. Sua adequada gestão de recursos financeiros tende a reduzir a necessidade de capital de giro, principalmente as despesas financeiras, resultando, assim, em maiores lucros.

No contexto econômico atual, em que a concorrência de mercado, exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabe indecisões sobre o que fazer com ele. Por isso, o sistema de gestão das empresas, por ser o responsável pela sua sustentabilidade, será o responsável pela orientação do processo de gestão operacional, visando cumprir os objetivos, por meio das etapas do planejamento estratégico e operacional, execução e controle (ARANTES, 1994).

Na atual conjuntura econômica, em que a concorrência de mercado é cada vez maior, não existe espaço para dúvidas com relação ao que fazer com os recursos financeiros. Assim, a melhoria do desempenho financeiro culmina com a análise contínua dos resultados financeiros obtidos pela empresa.

Controle de Gestão

Para identificar os tipos de controles de gestão nas empresas é preciso entender a necessidade de utilizá-los, como parte do processo de gestão nas etapas de planejamento, organização, direção e controle (ASSAF NETO, 1997).

Por ser um processo sistemático que vai completar o ciclo gerencial, fazendo a comparação do planejado com os resultados obtidos, pode comunicar de imediato, no caso de desvios, os responsáveis, para que a correção também seja instantânea. Já o acompanhamento, este deverá ser efetuado visando a regularização dos desvios para que o resultado esteja dentro do desempenho desejado (ASSAF NETO, 1997).

Nas situações advindas do ambiente externo que não são passíveis de correção ou alteração pelos gestores, mas, que podem interferir nas atividades da empresa, os controles de prevenção poderão ser utilizados, pois servem como alerta para que os gestores tomem atitudes pró-ativas,

orientadas à manutenção e melhoria da posição da empresa no mercado.

O controle de gestão visa à eficiência e à eficácia da empresa, constitui um sistema com características próprias, com ferramentas seguras e necessárias, que poderá ser de diferentes formas, segundo a concepção que prevalece dentro da empresa (RODRIGUES, 2001).

A existência de maiores incertezas no mundo dos negócios, fruto da globalização da economia mundial requer cada vez mais o aperfeiçoamento das atividades empresariais, e neste sentido os controles de gestão exercem papel de destaque.

A utilização do controle de fluxo de caixa, como instrumento de controle de gestão financeira, pressupõe a existência de elementos no controle de fluxo de caixa, que possibilitem aos administradores extrapolar os fatores meramente financeiros, e melhorar a qualidade de suas decisões, que dependem de análises financeiras (SANVICENTE, 1997).

Contas a Receber

As contas ou duplicatas a receber representam as vendas a prazo, concedidas pelas empresas, para conservar ou atrair novos clientes. Vale ressaltar que, assim como podem aumentar o volume das vendas e a lucratividade, podem incorrer o risco da inadimplência, implicando em custos adicionais ou até prejuízos.

Neste sentido, cabe ao administrador financeiro a responsabilidade de analisar os valores a receber para que não haja concentração ou carência de recursos financeiros investidos neste item, pois podem por em risco a liquidez e o dimensionamento do capital de giro da empresa (SANVICENTE, 1997).

Esse ativo circulante merece atenção especial dos administradores das empresas, que na expectativa do aumento de suas vendas não adotam políticas de concessão de crédito e cobrança adequadas, que minimizem as inadimplências e os custos em mantê-las, ocorrendo no risco de não cumprir suas obrigações em dia ou recorrer a financiamentos para saldá-las, comprometendo sua liquidez e rentabilidade.

Uma relação entre estoques e duplicatas a receber ocorre quando a decisão de conceder crédito a um cliente poderá resultar num maior nível de vendas, que só podem ser garantidas com níveis mais elevados de estoques e de duplicatas a receber (SANVICENTE, 1997).

Geralmente é vantajoso para a empresa, pois o custo em manter um item em estoque é maior do que o custo em manter uma duplicata a receber. Infere-se que, para tanto, o gestor da empresa

deve estar atento ao volume investido nos estoques, e aos prazos negociados com os clientes para a concessão do crédito, assumindo atitudes pró-ativas, desde a análise e concessão do crédito às políticas de cobrança adotadas (BRAGA, 1995).

Portanto, a análise de crédito é um item que merece atenção especial dos gestores para evitar políticas mais rigorosas e de maiores custos de cobrança, no caso das inadimplências geradas pela falta ou displicência na análise para concessão de créditos.

Contas a Pagar

As contas a pagar representam as obrigações assumidas pela empresa, derivadas de compras de mercadorias para revenda, impostos e outros custos variáveis, fixos.

Então, tanto duplicatas a pagar, como contas a pagar são obrigações assumidas pela empresa, que devem ser salgadas em curto prazo. A administração dessas contas está intimamente relacionada ao fluxo de caixa da empresa e representam uma fonte de financiamento para manter as atividades operacionais, que devem buscar o equilíbrio com as contas a receber para não incorrer em falta de credibilidade por parte dos fornecedores de serviços e mercadorias (BRAGA, 1995).

Vale ressaltar, que a prorrogação dos prazos de pagamentos pela empresa, fatalmente incorrerá no pagamento de juros, o que pode ser evitado com uma boa estratégia de vendas ou de contas a receber. Nesse sentido, a administração dos prazos de pagamentos, recebimentos e estocagem são fatores que devem ser analisados e considerados em conjunto para uma boa administração do capital de giro.

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa constitui-se como um instrumento de controle de gestão financeira. Destaca-se como instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa (ZDANOWICZ, 2000). Gerencialmente, é indispensável em todo o processo de tomada de decisão financeira. O papel de uma previsão do fluxo de caixa é primordial. As projeções dos fluxos de entrada e de saídas de numerário constituem um instrumento imprescindível na administração das disponibilidades.

Portanto, conhecer antecipadamente qual deverá ser o montante de recursos que irá faltar ou sobrar amanhã é fundamental. Isto ocorre a partir da projeção do fluxo de caixa, que possui a

função de prognosticar uma eventual sobra ou falta de recursos em caixa, orientando, assim, a tomada de medidas saneadoras. Assim, gerenciar o fluxo de caixa constitui-se em uma das preocupações da empresa e se apresenta como uma das atribuições que demanda atenção e tempo dos profissionais envolvidos com a área financeira. Isto se deve, principalmente, pela existência de uma grande quantidade de variáveis que devem ser controladas, a fim de se dimensionarem os valores disponíveis adequados a empresas.

Percebe-se que a utilização do fluxo de caixa proporciona informações tempestivas sobre a situação financeira da empresa, pois ao comparar as contas a receber com os pagamentos a serem efetuados, o gestor terá condições de dimensionar a necessidade de capital de giro e evitar situações que possam afetar o desempenho financeiro da empresa (ZDANOWICZ, 2000).

É importante para o gestor o conhecimento da disponibilidade financeira, tanto do passado, quanto do presente, para que possa corrigir eventuais situações de sobra ou falta de recursos financeiros que venham a ocorrer no futuro.

Toda movimentação diária de entradas e saídas de recursos financeiros nele, que representa a situação financeira da empresa em cada momento. Dessa forma, a empresa poderá, com base nos registros de ingressos e desembolsos, programar antecipadamente suas necessidades de caixa, bem como dispor de seus excedentes de caixa, em aplicações financeiras mais rentáveis e seguras, maximizando dessa forma as aplicações dos proprietários [8].

Importância, Finalidade e Abrangência do Fluxo de Caixa

A gestão diária do capital de giro é importante para a empresa, no sentido de assegurar que a empresa possua recursos suficientes para a continuidade de suas operações, evitando assim interrupções mais onerosas (ZDANOWICZ, 2000). Isso envolve uma série de atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa, ou seja, a gestão do fluxo de caixa.

Neste contexto, cabe destaque ao fluxo de caixa, pois ele é o instrumento que possibilita o controle dos recursos financeiros da empresa, assim como o planejamento das ações financeiras futuras. Do ponto de vista do controle de gestão, é instrumento indispensável no processo de tomada de decisões financeiras.

A gestão financeira eficiente dos recursos da empresa reduz de forma substancial a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros, primordialmente, pela redução das

despesas financeiras (GITMAN, 1997). A eficiência e a eficácia deste instrumento dependem do acompanhamento constante dos administradores das empresas. Negligenciar a necessidade de acompanhamento pode ocasionar sérios problemas à saúde financeira da empresa.

A importância do fluxo de caixa para a continuidade dos negócios é fundamental, uma vez que promove o nível de liquidez necessário para saldar corretamente os compromissos assumidos pela empresa.

Discussão quanto a Elaboração do Fluxo de Caixa numa Pequena Empresa

O fluxo de caixa poderá ser elaborado com a utilização de uma planilha eletrônica de diferentes maneiras, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, a fim de permitir que se visualizem os futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos.

Nos fluxos de caixa todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa deverão ser discriminados num determinado período. Assim, os gestores podem adequar os prazos de pagamentos e recebimentos conforme as necessidades da empresa seja na escassez ou nos excessos de recursos, a curto ou a longo prazo. Para isso, as informações utilizadas precisam ser exatas, pois assim, o gestor terá a real situação da empresa, podendo atender às suas necessidades financeiras em tempo hábil.

O fluxo de caixa compõe-se de informações oriundas das atividades operacionais e financeiras das empresas, o qual proporciona aos gestores uma visão do desempenho esperado, realizado e a necessidade de controles e correções sobre os itens que apresentem defasagens, sejam elas positivas ou negativas.

Conclusão

Atuando em um contexto socioeconômico globalizado, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de aprimorarem seus mecanismos internos de gestão, a fim de garantir a sua sobrevivência no ambiente contemporâneo. Neste contexto, destacam-se os controles de gestão financeira, principalmente o controle de fluxo de caixa, uma vez que a administração do caixa confunde-se com a própria sobrevivência da empresa.

O estudo realizado está direcionado à melhoria da gestão das empresas. Os estudos apontam que o principal controle de gestão, é a gestão financeira. No entanto, acredita-se que o lucro das empresas pode ser melhorado na medida em que for intensificada a utilização dos

controles, principalmente, quanto aos prazos de pagamentos, recebimentos, controle de estoque e concessão de crédito, diminuindo os índices de inadimplência e otimizando os recursos investidos em capital de giro. A adoção da tecnologia da informação desde que bem planejada, também é uma ferramenta importante para a competitividade e sobrevivência das empresas.

Neste sentido, o objetivo geral proposto, foi plenamente atingido, visto que se evidenciou por meio da revisão de literatura, o papel da utilização do fluxo de caixa como instrumento de informação de desempenho da empresa.

O fluxo de caixa procura contribuir, não apenas para a melhora significativa do processo de planejamento e controle empresarial, mas possibilita o empreendedor a entender seu empreendimento, auxiliando-o no processo decisório, bem como evidenciando o reflexo na saúde financeira da empresa ocasionada pelas decisões por ele tomadas.

Portanto, o que se propõe é a utilização do fluxo de caixa, que pode ser facilmente elaborado com a utilização de uma planilha eletrônica. Utilizando essa ferramenta o gestor terá condições de programar seus recebimentos e pagamentos, adequando os prazos e investindo melhor o seu capital de giro.

Referências

- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sagra, 2000.